

## 第 66 回ジェンダーセッション

### グローバル・キャリアへの知的アプローチ

西村 由賀里（マーケティング・コンサルタント）

在米 20 年を越え、また、今まで様々なグローバル企業のアカウントを約 30 年に亘り担当してきて、おそらく日本国内にずっと暮らす日本人よりも「日本人であること」について強い意識をもって働いてきたと思う。今後、益々グローバル化が進む中、国内にいても日本人、日本文化について考える機会が増えるのではないかなと思う。

#### 1. アメリカの職場でアジア人がどう見られているか

アジア人専門のキャリア・コンサルタントである Jane Hyun 氏の *Breaking the Bamboo Ceiling* という著書の「職場でアジア人がどう見られているか」の項目と、筆者の経験を照らし合わせて、ここに主なものをご紹介します。これは別に世界各地のグローバル企業や海外で働いていない人でも、共感を覚える点があるのではないだろうか。(Hyun 20-51)

##### 1) 声が小さい、あまり発言しない

日本の学校では発言する時、まず挙手にて先生の許可を得ることを教えられる。一方、アメリカの学校では大抵の場合、生徒が自由に発言する。しかも日本人は解答、またはそれなりの情報量をもつ発言でないと、先生に注意されたり他の生徒にバカにされたりする傾向がある。つまりクラス全体に役立つ発言でない限り、発言は控えるべき、というような暗黙の了解がある。これは会社での会議などでもほぼ同じである。アメリカは大学院の授業でさえ、まだまとまっていない意見や、自分の理解を確認するための発言など、他人に少々迷惑をかけても、自分のために発言する。日本企業でブレインストームのセッションを行う場合、「ダメな発言はない」、「役に立たない発言はない」ということを極力、力説しないと、参加者が自由に発言する雰囲気を作れない。日本人は会社全体をさして英語で言えば“we”を使うが、アメリカ人は社外の人に対してさえも、自分が下層部であれば、経営陣のことを“they”、下層部のことを“we”という主語を使用する場合がある。つまり「彼が決めたことだから自分は知らない」と言った態度である。日本人の場合、社外に対してはこういった態度はほとんど見られない。日本では歴史的に上層部が独断的に決めて下層部に指示するトップダウン形式の経営スタイルが多いが、どんなに下層部であっても、たとえば、外部からの派遣であっても、会社全体の向上のために「こうすればもっと良くなる」という意見をしっかり持っていたり、自分なりに工夫して効率を上げたりしている人がたくさんいる。こういった人たちのひとりひとりの意見をうまく汲み上げて、トップダウンとボトムアップのバランスを良くすれば、日本企業はもっとグローバル社会においてパワ

ーアップするはずである。

またアメリカ人はあまり大した意見でなくても大きな声で堂々と発言するので、大した意見ではないということに気づくまで数秒かかることがある。英語での会議において日本人は蚊の鳴くような声で発言するのは、英語に自信がないせいもあるが、日本語を話しているときでもアメリカ人や中国人に比べて声が小さい人が多い。同じ欧米人でも、ヨーロッパ人よりはアメリカ人の方が平均的に声が大きいので、国の大きさに起因するパーソナル・スペースの大きさも、その一因だろう。さらにアメリカは基本的に移民の国で、母国において貴族階級よりは農・商・工業に従事していた人々の割合が多く、そういった社会階級も声の大きさに影響を与える。

また、子供が何か言った場合、どんなに変な発言でも親が「そうかもしれないね」という許容的な反応をしているアメリカ人が多いが、日本人の場合、頭ごなしに否定する場面を多く見かける。これはどちらの国でも、親の教育度が高いほど否定的な反応は少なくなり、教育度が低いほど、否定したり無視したりする場合が多いという共通項はあるが、日本は、教育度の高い国にしては否定する確率が高いと思われる。

さらに、日本人は几帳面で、完璧主義の傾向が強いので、英語も完璧に話そうとしてしまう。インド人やシンガポール人を除いて、アジア人全体が英語力に劣るとみなされがちだが、その中でも日本人は完璧な英語を話そうとするあまり、アジア人の中でも一番、口数が少なくなりがちである。

こうして日本人は様々なハンデを背負い、グローバル会議などでの発言に立ち向かうわけだが、本当は恥ずかしがり屋なのではなく、こういった生い立ちからあまり発言しない行動パターンに閉じ込められていることを認識し、自分の意見や情報をきちんとシェアすることが自分の責任であると思えば、もっと発言しやすい心理状態になれるのではないだろうか。

## 2) アイコンタクトが少ない

近年、主に日本人女性の間で「目力（めぢから）」という言葉がよく使われているが、マスカラやアイライナー、眉ペンシルなどで如何に目の印象を強くするかという、表層的な面のみにとどまっている。若年層はかなり親しい間柄ではアイコンタクトが欧米並みになってきているようだが、初対面の人や外国人に対してはまだまだアイコンタクトが少ない。そしてプレゼンテーションやスピーチの場では原稿やスクリーンに向かって話している人が多く見受けられる。日本では伝統的に相手の目を直視して話すのは失礼とされてきたので無理もないことだが、外国人に接するときはアイコンタクトがないと失礼にあたるという概念をもち、自分の礼儀や親切心をうまく利用してアイコンタクトを心がければ、アイコンタクトが苦手な人でも、比較的簡単になるだろう。セールス・トークにせよ、プレゼンテーションにせよ、アイコンタクトをしっかりと行って話すと説得力は必然的に上がる。

### 3) 英語に問題がある

日本人の英語文法の知識は英語のネイティブ・スピーカー並み、またはそれ以上と言っても過言ではないレベルだが、その知識は筆記においては発揮できても、話すとなると緊張のせいもあり、うまく発揮できないようだ。緊張していなくても、耳から覚えていないので、数学の方程式を解くように文法を考えないといけなため、スピーキングの速度についていけないのが実情である。さらに発音矯正も、ただネイティブ・スピーカーが修正するぐらいでは矯正できない。正しい矯正法の知識を習得した教員の増加が、今後、日本の英語教育に必要である。しかし発音自体、グローバル社会においてそこまで重要ではなく、実際、強い外国語アクセントをもったまま、堂々と話してビジネスを行っている外国人は山のようにいる。よって、発音や文法よりは、表現したいニュアンスを的確に伝えられる語彙の多さの方がコミュニケーションにおいて重要である。

また最近の流行語をどれだけ理解できるかということも大切である。英語は日本語ほど流行語が創出されないが、それでも日常会話にはある程度使われるので、それが理解できないとヒアリング力に影響してしまう。流行語自体が大切なのではなく、その言葉の背景にある文化、または社会の変化を知るキーワードとして、流行語の知識をもっておくのは大切だ。別に自ら使用しなくても、ヒアリングにおいて理解できれば十分である。人間関係を築く上で無駄話、所謂、スモール・トークが意外に重要だ。英語を上手に話そうとせず、相手のことを如何によく理解し、どうすれば自分の考えを相手に理解してもらえよう伝えるかということに焦点を置く、そういったコミュニケーション能力をつけていく努力がこれからの日本人には必要だろう。

### 4) 自分のアピールをあまりしない

「能ある鷹は爪を隠す」の諺にあるように、謙遜は美学という概念が深く根差している。アジア人全体にこの傾向はあるが、日本人は格別、謙遜の度合いが強い。欧米人も謙遜するが、自己アピールするときはしっかり自己アピールする。特に履歴書は実際の能力よりも誇張して書くのが常で、「日英バイリンガル」と履歴書に書いてあるアメリカ人を面接してみると、「こんにちは」「さようなら」「いただきます」が辛うじて言える程度の語学力しかないことが判明することも珍しくない。

アジア言語の内、特に日本語、韓国語、ジャワ語は尊敬語だけでなく謙譲語があり、言語に謙遜の心理が影響される度合いも強い。ヨーロッパ言語でも動詞の活用変化や人称の転用が敬語として使われるが、敬語専用ではない。

### 5) あまり文句を言わない、出る杭になるのを避ける

これは「発言が少ない」という特徴の二面性の、良い方の側面であるが、リーダーや同僚にとっては、欧米人に比べたら、大変な作業やノルマに向かってつべこべ言わずに努力をするので、とてもありがたい。日本語には特に「しょうがない」という言葉があり、こ

れは日本語を学習する外国人が、母国語を話すときでも、日本語の知識がある人同士では“Shogunai”と、そこだけ日本語のまま使用していることが多い。つまり、それだけ母国語にはぴったりくるニュアンスの言葉がなかなか見つからないのだ。もちろん英語にも「しょうがない」にあたる表現はあるが、日本人ほど頻繁には使わないし、「しょうがない」の方が意味の守備範囲が広い。会議などでは日本人は「泣き言」とも解釈できるほど問題設定、問題分析に費やす時間が長い。しかし一方、日常生活では、特に上層部からの命令に対して、裏で文句は言いながらも正式に意見として上層部に提案しないので、結果的には無抵抗に従っていることになる。少数グループや部署では意見を言える日本人も多いが、グループが大きくなり、他の誰も意見や文句を言っていないと、ほとんど発言しない。英語には“Squeaky wheel gets the oil.”という諺があり、「きしむ音を立てる車輪は油を注してもらえる」という比喻で、「文句を言わないと問題は解決してもらえない、騒ぎ立てる人から、まず対処してもらえる」という意味である。どちらが良いとは言えないが、ひたすら我慢して問題を放置してしまうのも良くない。少しでも解決策のヒントとなることは発言し、自分だけでなくみんなにとってより良い状況、環境へとつながるきっかけ作りは、上層部だけでなく、一人一人の責任だという認識はきちんと持つべきである。

日本人は上層部から下層部に対し、あるいは親から子に対してでも問題提起の仕方が苦手な人が多い。最初に「あなたはこういう点がすばらしい。私は高く評価している。ただ、もっとこういう点を解決、あるいは向上させれば、もっと良くなる」という、建設的な問題提起がなかなかできない。最初の、素晴らしい点を述べるのが、気恥ずかしい人が多い。ネガティブな点のみ指摘されると、ある程度は評価されているとはわかっていても、全面的に否定されているような気分になるのが人間の心理なので、その点は上手に操作したい。ビジネスや学校での場面のみならず、家族や友人同士のコミュニケーションにも十分あてはまることであるが、そういったパーソナルなコミュニケーションの方がもっと気恥ずかしさの程度が増えるので、さらに難しい。しかし問題点を建設的に相手に伝えるスキルを習得すれば、公的な場面のみならず、私生活での人間関係まで良くなるので収穫は大きい。

相手のポジティブな面を一切、見つけられない場合、大抵の場合、自分が感情的になってしまっていて、それが問題解決を妨げる一因となっているので、ポジティブな面を見つけるゲームだと思って、無理やり列举してみるのも、ひとつの策である。これは自分に対しても時々、行うと良いエクササイズである。前項の「自分のアピールをあまりしない」ことにも関係してくるが、自分のポジティブな面、自分のセールス・ポイントをしっかり把握していないので、いざという時に自分のアピールができない。他人や体制の問題を指摘するときには、まず、自分の特長、及び向上すべき点を列举するエクササイズをしてから行うと、より効果的に行える。

## 6) チームワーク重視、一緒に働きやすい、優しいリーダー

和を重んじる傾向は日本人に特に強く、リーダーという立場になった場合、「優しい」という印象になる。ただグローバル社会において様々な人種、文化の人々を率いるにおいては、行動様式、思考の傾向がバラバラなので、誰からも苦情、異論が出ないよう八方美人的に機嫌をとってはいは効率的に目標値に向かってグループを引っ張り、結果を生み出せない。別にリーダーでなくても、自分が正しいと思うことは少々、反対にあっても、とことん説明して理解してもらわないと、あとで「自分が思う通りにやっていれば、うまくいったかもしれない」と後悔することになる。「優しい」ことが「人に甘い」になってしまわないよう留意すべきである。

## 7) 細かく質問をしない

「一を聞いて十を知る」という諺の通り、あまりつべこべ質問せず、空気を読んで、相手の痒い所に手が届くよう、先に気配りをしておくことが美德とされてきた。グローバル社会で仕事をする場合、まさかと思うような細かい点まで、または日本人同士なら、うるさがられると思われるようなところも一応確認しておく、やっぱり確認しておいて助かったと思えることがある。

また、何かを注文する際、選択肢がいくつかあるにも関わらず、どちらが良いか聞いてくれない場合がある。基本的にはそういう選択肢があってもなくても、「本当はこういうものがあればベストだ」という意思表示をすると、何気に「できますよ」と言われてびっくりすることもある。どうして先に言ってくれないのかと聞いても明解な回答が返ってこない場合が多い。つまり痒い所に手が届くようにしようという意欲が乏しい。スターバックスではミルクは全脂乳、スキムミルク、豆乳のどれにするかと聞いてくれるが、なかなかそこまで社員教育が行き届いていない場合が多い。ただ意思表示が強い国では良い面もあって、レストランのメニューで自分がオーダーしようとするものの中にひとつだけ嫌いな具が入っていると、それを他の具にしてほしいとか、抜いてほしいと言ってもアメリカではできるだけ対処してくれるが、日本で同じことをすると、外国人客が多い店でない限り、「少々お待ちください」と血相を変えてマネージャーにお伺いをたてに行くウェイター、ウェイトレスが多い。ビジネスの交渉にせよ、日常のコミュニケーションにせよ、飲食の場面と大差なく、自分がベストだと思う状態を細かく説明したり、相手の期待値を良く聞き込んだりすることが肝心である。

## 8) 勤勉である

一般に農耕民族や四季のあるところに住む人々は勤勉と言われる。勤勉であることは確かに大切だが、日本人は結果と同じぐらいプロセスを評価する傾向がある。つまり一生懸命やったけどダメだった場合でも、一生懸命やったこと自体、評価される場合が多い。例えば会社で実績を上げていなくても、残業をたくさんして努力していることが評価されることもある。グローバル社会では結果が全てなので、むしろ残業ばかりして結果を出し

ていないと効率性、生産性を問題視される。

#### 9) 忠誠心が強い

日本人も徐々に忠誠心は薄れつつあると言われるが、それでも他国民に比べ、会社や上司に対する忠誠心は強い。同じ近隣アジア諸国でも、上司には忠誠を尽くすが、会社にはあまり忠誠心を示さない国がある。会社に対する忠誠心に加え、日本では倫理性、道徳性も高いので、機密保持が致命的な商品開発本部をグローバル企業が日本に設営するよう、国をあげてもっと誘致すべきである。商品開発部のロケーションとしては教育水準が高いことも重要な項目であるので、その点においても日本は有利である。これで日本が英語力を向上すれば、商品開発の本拠地としては最強の国となれる。そしてそのために他国から高学歴者、専門知識をもつプロフェッショナルが移住しやすくなるよう、またその前段階として日本の大学に留学しやすくなるよう、あるいは留学したくなるような策をとり、また留学後も移住しやすくなるよう、政府がビザや所得税の面でもっと工夫すべきである。

#### 10) コミュニティに深く関わっていない

アメリカに移民した直後は、母国や民族に関係なく、親戚縁者が同じ地域内に居住し、助け合って生活基盤を築いていくことが多い。よって日系人なども、3世、4世ともなると全米に散らばっているが、1世、2世のうちは地元の親戚縁者、または同じ母国の知り合いで形成された小さなコミュニティで内での付き合いにとどまることが多い。よって、移民してきた祖先がもう数世代前の、一般アメリカ人にとっては、アジア人は地元のボランティア活動や、教会などに属せず、親戚縁者、知り合い同士で固まっているような印象を受ける。

#### 11) 頭がいい、理数系に強い、教育レベルが高い

下の表に見られる通りアメリカ人一般の教育レベルに比べ、アジア人のそれは飛躍的に高いことがわかる。ただインド系、ベトナム系を比較すると、アジア人の中でもかなり差があり、中国系、インド系の数の多さでアジア系の平均値が上がっていることが容易に想像できる。

	4 大卒	大学院以上
アメリカ人一般	30%	11%
アジア系	51%	21%
- インド系	68%	37%
- ベトナム系	24%	7%

(Asian Nation 閲覧 2016 年)

	人数	米国在住アジア人全体 に占める割合
米国在住アジア人	17,320,856	100%
-中国系	4,010,114	23.2%
-フィリピン系	3,416,840	19.7%
-インド系	3,183,063	18.4%
-ベトナム系	1,737,433	10.0%
-韓国系	1,706,822	9.9%
-日本系	1,304,286	7.5%

(Pew Research Center 閲覧 2016 年)

## 12) 感情を隠す

アジア人は欧米人ほど感情を表に出さないで、何を考えているのかわからないと言われる。若い世代はかなり自然に表情をもっと出せるようになっている。言語によって表情の度合いを変えるのは難しいかもしれないが、せめてその分を言葉で補うようにしたい。

## 13) 逆境に強い、癪癢をおこさない

職場で癪癢を起すこと自体、日本人には馴染みがない行為であるが、本当に逆境に強いかどうかは別にして、少々辛いことがあっても外に出さないで、表面上だけでも、逆境に強く見える可能性は高い。

リーダーとして常に冷静でいるのは大切な資質だが、部下や同僚には、厄介な仕事を回すと怒る人もいるので、自然とそういう人は厄介な仕事が回ってきにくくなっている場合もある。一方、アジア人にはそういった仕事も頼みやすいので貧乏くじを引く確率も高い。一切、そういうことを断るのは難しいし、面倒な仕事でキャリア的に成長する場合も多いが、その傾向が強すぎないかどうか、意識的に自分の仕事環境を検証すべきである。

## 14) 独創性に欠ける

何もないところから物事を生み出すのは苦手かもしれないが、既に他人がしたことを観察して、長所短所を分析し、日本人がさらに良いものを生み出す力が高い。確かに e メールやインターネットを発明したり、Amazon.com や Netflix などのビジネスモデルを生み出す国ではないが、コスト効率の良い商品開発という点では優れている。

## 15) 決断が遅い

最近ではその傾向が薄くなってきているが、歴史的に見て、長い会議の末、みんなの合意を得てから動き始めることが多いので、ビジネスチャンスを逃す確率が高い。一方、ア

メリカは商品が完璧でなくても、既に判明している欠陥が致命的でない限り、とりあえず発売してみて、改良を続けながら消費者の反応を見たり、あるいは企業によっては「お客様の声を取り入れて、このように改良しました」という謳い文句で、消費者が商品開発に参加したというプライドや、自分の声を聞いてくれたという満足感を上手に利用しているところもある。

上記のようなアジア人全体の特長に加え、特に日本人に強くみられる傾向には以下のようなものがある。

#### 16) 石橋を叩き割る

前述の 13 番目の項目の「決断が遅い」と重複する部分があるが、石橋を叩くだけでなく、あまりにも慎重になりすぎて、石橋を壊してしまう場合が見られる。確かに、一切、問題が起きないように慎重になるのは大切であるし、社会的に見て、少々問題には目をつぶってくれるような国民性ではないため、画期的で新しいことをするよりは、無難に物事を進めたいのは理解できる。しかし個人レベルならもっと自由がきくので、慎重になりすぎていないか、リスク回避をしすぎてチャンスを逃していないか、自分で検証すべきである。

筆者が、アジア各国のチームとあるプロジェクトを進めていた時、クライアントのひとりが日本人、中国人、韓国人のビジネスへのアプローチの違いをフットボール選手に例えたことがある。韓国人はボールを渡されたらルールもわからないまま、鼻息荒く、どちらの方向でも良いからとにかく走り始めて、走りながら軌道修正する。中国人は一応ルールはわかっているが、ルールを無視して自分がボールを持って行きたい方向に走る。どちらのチームに所属しているかを無視することもある。日本人はまずルール本を熟読し、暗記し、勉強会も開き、ボールの材質や競技場の地面の材質を分析し、パフォーマンスを最高にする材質のユニフォームを選び、試合当日の天候を予測し、それだけの準備をしても勝ち目が 50%以下なら、結局、試合に参加しない。結構、真髄に近いアナロジーである。

#### 17) 問題提起が長過ぎ、問題分析が多過ぎ、次のステップがはっきりしない

日本人のプレゼンテーションでは、問題提起が長すぎたり、問題分析が多すぎたり細かいことが多い。結局、何を提案しているのか、そこにたどり着くまでに欧米人は飽きてしまう。さらに英語に問題があったりすると、聞いているだけで疲れてしまって、提案の部分にたどり着いた時点で、既にネガティブな雰囲気になってしまっている。アメリカ人は幼稚園から **show and tell** と呼ばれるプレゼンテーション・スキルを身につける。自宅から何か自分が語りたいものを持参し、それがどういう物なのか、自分にとって何を意味するのかを、みんなの前で説明する。短い時間で要点は何なのかをプレゼンテーションする練習を行う。



また日本語の言語構造も、結論を後の方に持ってくる性格に輪をかけていると言われる。  
例としては：

日本語： 昨日、学校へ行きました。

英語： I went to school yesterday.

英語は 2 語目から既に学校へ行ったのか行っていないのかがわかるが、日本語は最後まで聞かないとわからない。

筆者が修士論文で 1980 年代前半に 30 秒枠のテレビ広告の日米比較を行ったとき、日本のテレビ広告は商品の特長を最後の方に持ってきている場合が多かった。一方、アメリカのテレビ広告は最初の部分から売り込む点を何度も繰り返し述べていた。(Nishimura 1987)

今はこの差異はかなりなくなってきたが、当時はそれが明白であった。さらに問題分析に時間を費やし過ぎて、提案部分が貧相になっている場合が多い。またいつまでに誰が何をしないとイケないかという次のステップの検証が明快でない場合も多い。従って、文句だけ散々聞かされたような、全体的にネガティブな雰囲気を与える危険性が高い。プレゼンテーションが出来上がった時点で、どの部分に何ページ割り当てているかを見て、バランスを調整し、例えどうしても問題部分にページ数が多くなってしまっても、口頭による説明を簡潔に行うよう、そして次のステップで、どれだけ聞いている人をワクワクさせ、やる気を起こさせるか、留意すべきである。

## 2. 初期のアジア人 CEO

経済・ビジネス雑誌、*Fortune* 誌が選ぶ、「Fortune500」と呼ばれる大企業において、アジア人としては珍しい頃に CEO に就任した例として以下のような人々がいる。

CEO 名	企業名	就任期間	出身国
Charles Wang	Computer Associates International	1976-2000	中国
Gerald Tsai	American Can Company	1986-1987	中国
Koichi Nishimura	Solelectron	1992-2003	日本
Ramani Ayer	The Hartford	1997-2009	インド
Fred Hassan	Pharmacia	1997-2009	パキスタン

(出典 Zweigenhaft & Domhoff 65 Table 4.2)

上の表の一人目の Charles Wang 氏は、8 歳の時、一家で上海からニューヨークへ引っ越し、31 歳の時、クレジットカードで借金できる範囲内の資本金でソフトウェア会社の Computer Associates International 社を立ち上げた。

二人目の Gerald Tsai 氏も同じく上海出身で、株のブローカーであった母親と自動車の

Ford 社のディストリクト・マネージャーだった父の元に育った。ボストン大学で修士号を取得した後、Fidelity Management and Research 社で経験を積み副社長にまで昇進したが、のちに自分で Manhattan Fund 社を興し、パラロイド社とゼロックス社の株に集中して巨額の富を築き上げた。ファンド・マネジメントの基本として様々な株に分散させリスクを回避する方法が常識であった時代に、一定の株に集中するという、人がやらないことにリスクをかけて成功した。後に CEO に就任した American Can 社は缶詰工場だったが、それを金融会社に転向させ大成功を収めるという、破天荒なことも行った。

上表の三人目、コウイチ・ニシムラ氏はカリフォルニア州出身の日系人で、材料工学の博士号を Stanford 大学で取得し、IBM に 23 年勤務した後、Solelectron 社に COO として入社。7 年後 CEO に就任し、世界有数の電子機器 OEM の会社に育てた。ニシムラ氏は日本人が得意とする顧客管理を根底に、顧客満足度向上のために品質改良に励んだ。

四人目の Ramani Ayer 氏はインド出身で、修士号、博士号はフィラデルフィアの Drexel 大学で取得した。保険と投資業界で実力を発揮した。

五人目の Fred Hassan 氏はパキスタン出身で、イギリスで化学工学を、Harvard 大学で MBA を取得した。大手医薬品会社の CEO を務め、2009 年には Forbes 誌の医薬品業界 CEO 所得ランキングで、Ayer 氏は第 6 位となった。(Zweigenhaft & Domhoff 2014: 63-70)

### 3. 変わりゆくアジア人

前述のようにトップに昇進するアジア人をリストアップする時代は終わり、アメリカでは優秀なアジア人が多すぎて、今では逆差別が起きている。Harvard 大学を始めとするアイビーリーグには、公表はしないが新入生の人種をある程度バランスが取れるよう、人種の枠を決めている。そうすると、平均点の高いアジア人は、他の人種より高い点を取らないと、その枠に入れないということになる。中国人団体がアイビーリーグ各校に関し米国教育省に対し、「アジア人生徒は白人よりも SAT スコアを 140 点、ヒスパニックよりも 270 点、黒人よりも 450 点、高くないと同じ大学に入れない」と訴訟を起こしたが、証拠不十分で不起訴となっている。(Wall Street Journal 2015)

優秀な生徒の率が高いユダヤ人にも同じ問題が、特に 1930~40 年代まで多くあった。これは Jewish Quota (ユダヤ人の定員) と呼ばれ、アメリカだけでなくヨーロッパ中の大学でその傾向がみられた。しかし今ではユダヤ系アメリカ人が様々な業界を牛耳っているので、そのような問題はもう聞かない。今、その言葉はすっかり Asian Quota へと変わってしまった。

またアイビーリーグは親のコネと寄付も入学には有力な要因で、アジア人の親は、財力があっても寄付をしないことが多いことや、社会でのコネをうまく使っていないことも、アジア人の入学が阻止されるもうひとつの理由であると指摘されている。もちろん、そういうものを一切持たない貧困な生徒もたくさん入学するが、同じ財力同士の親を比較すると、白人よりもアジア人の方がコネと寄付金のパワーを利用しない親が多いようである。

Yale 大学法学部教授、Amy Chua 氏著の *Battle Hymn of the Tiger Mother* という本が 2011 年に出版され、タイガーマムという言葉が流行語になった。子供を甘やかす傾向の強いアメリカでは、行き過ぎた教育ではないかと賛否両論飛び交った。しかし日本にはかなり前から「教育ママ」とか「教育ママゴン」という言葉があり、概念的には何ら新しいものではない。ユダヤ系もそうだが、非常に教育熱心で、勤勉さに加え、孟母三遷の熱心さが今のアジア人の成績の良さの大きな要因となっているのは間違いない。

#### 4. 言語に現れる男女平等の動き

男女平等の動きは以下のように言語も変化させている。

chairman → chairperson

steward, stewardess → flight attendant

mailman → mailperson

fireman → firefighter

それでも *Freshman*, *congressman* などの言葉はまだ変化していない。

結婚式では *bride's maids* 及び *maid of honor* という役割を持つ参列者があり、基本的に独身の女友達数人が *bride's maids* に選ばれ、お揃いのドレスを予め設え、花嫁のそばに控える。その上に立つ代表者として *maid of honor* がいて(既婚者の場合は *matron of honor*) 花嫁の介添え役を務める。花婿の介添えには *best man* がいる。しかし最近は同性愛者、性転換者を始め、様々な性自認があり、そういう人たちが花嫁の親友である場合があり、生物学的には女性であっても、どうしてもドレスは着たくない、または *maid* と呼ばれたい人たちもいる。ホルモン治療で声を低くし、ひげを生やしている人もいる。また同性愛者同士の結婚式では当然のことながらそういった慣習にはとらわれない。こうして冠婚葬祭に関する言語や慣習も変化していくと想像される。

子供が生まれる前には *baby shower* と呼ばれるパーティーが行われ、産後に必要なものをプレゼントする習慣がある。以前は女性限定のパーティーでアルコール類は出さないのが原則だったが、最近は男性も招待しアルコール類を出す場合があり、男女の境界線が薄れている。しかしいまだに男性が女性のためにドアを開けてあげるべきだとする女性も多い。レストランではウェイターが椅子を引くよう教育されていない場合、男性客が女性客の椅子を引いて先に座らせるというマナーも健在である。日本では飲み放題、食べ放題のレストランなどでメンズ、レディース料金が違う所を見かけるが、これをアメリカの都心部で行うと様々な性自認への対応で、大変、面倒なことになるだろう。

性自認において、異性愛者以外をひとまとめにする言葉として、今までは「LGBT (Lesbian, Gay, Bisexual, Transgender)」が使われてきたが、この頃はそれにアルファベットの Q が加わり、「LGBTQ」となっている。この Q は *Queer* 及び *Questioning* の頭文字

で、定義は曖昧だが、基本的には LGBT のどれにも属したくないという人々を指す。現在、全米 200 を超える大学がキャンパスに LGBTQ 寮を設営している。(Campus Pride 閲覧 2016 年 1 月 25 日)

2015 年にはコネチカット州の Wesleyan 大学が LGBTTTQQFAGPBDSM 寮を開設した。これは大学の知名度を上げるためのメディア露出を増やす PR 策の一環と思われるが、この略語の LGBT 以降は、transsexual, queer, questioning, flexual, asexual, genderfreak, polyamorous, bondage/discipline, dominance/submission, sadism/ masochism の頭文字である。タレントの Miley Cyrus などが Gender Fluid 宣言したり、Facebook が 2014 年にアメリカで自分のプロフィールにおいて 58 種類のジェンダーを選択できるようにし、2015 年には自由自在に書き込めるよう、さらに改訂した。イギリスの Facebook ではその 58 種類以外に 21 種類のオプションが与えられていた。それぞれの言葉の定義は、ここでは省略するが、例としては以下のようなものである。

Agender, Androgyne, Androgynous, Bigender, Cis, Cisgender, Cis Female, Cis Male, Cis Man, Gender Nonconforming, Gender Questioning, Genderqueer, Intersex, Male to Female, Pangender, Trans Female, Transgender Person, Transgender Woman, Transmasculine

いわば、性は区別ではなく、アイデンティティの表現の領域に達している。つまり英語の”I”を日本語で私(わたし、わたくし)、俺、僕、小生、吾輩、拙者、わし、あたし、あたい、あちき、おいどん、などと言えるように、自己表現の一種となっている。

都心部のバーやレストランではユニセックスのトイレが増えた。これは男女平等というより、女性のトイレの列が長いことを解消する目的の方が強いが男性にとっては迷惑な話である。ひとつひとつ完全にトイレが部屋として分かれている場合がほとんどだが、ゲイ・レズビアンバーなどでは当然のことながら大部屋にいくつもトイレのブースがあり、完璧なユニセックス状態である。先進的な思想の持ち主が多く住む、サンフランシスコやオレゴン地区の小学校でも、ユニセックスのトイレが設置されている。大部屋スタイルのトイレが多い学校では、孤立したユニセックス・トイレの工事費が負担になることもある。さらにアメリカの学校には更衣室があり、次はそれもユニセックス版を作るとなると、さらに負担は増える。男性用、女性用トイレのことを表わす men's room や ladies' room という言葉も使われなくなる日が来るのかもしれない。

## 5. 男女平等の状況

2020 年は女性が投票できるようになって 100 周年記念の年で、同年、10 ドル札が女性像に変わることになっている。10 ドル札に描かれているアレクサンダー・ハミルトンは、2015 年に「ハミルトン」というブロードウェイ・ミュージカルが上演されるようになって

以来、急に知名度が上がり、ミュージカルは大盛況だが、10ドル札から落とされる決定は覆せないようである。2015年以内に誰に変わるのか決定される予定だったが、2016年一月末現在、まだ決まっていない。現在、有力候補としてはエレノア・ルーズベルト、ハリエット・タブマンが挙げられているが、タブマンになると初の女性だけでなく、初の黒人ということになる。決定は延々と遅れる一方、女性の権利擁護団体は10ドル札でなく、20ドル札にするべきだと主張している。また、財務省は選考が面倒臭くなって、一人の女性ではなく、複数の女性像を印刷する可能性もある。2016年にはヒラリー・クリントンが初の女性大統領となる可能性が高いが、女性の大統領は出現しても、いまだ、ユダヤ系の大統領は出現しておらず、先進的な印象が強いアメリカの、意外な一面である。

一方、履歴書、面接などでの男女、年齢差別に対してはアメリカは非常に敏感である。アメリカの履歴書には年齢、生年月日、既婚・未婚、性別、家族構成は一切、書かない。履歴書の書式は大体決まっているが、日本のように印刷されたものが店頭で販売されていて、それに記入するタイプではないので、自発的に書かなければ、記入漏れにはならない。写真も貼らない。また前述の項目を面接で聞くのも違法である。最近では性差別よりも年齢差別問題の方が焦点となっており、アメリカは履歴書に最新の経歴から順に古い方へ向かって書いていくので、年齢が障害になりそうな場合、近年の経歴のみを書き、若い頃のものや学歴は省き、年齢がわからなくなるように操作する人も多い。重役クラスになると若い頃の経歴はヘッドハンターや面接者にとっては大して重要ではないので、こういった割愛も一次面接や書面選考では問題にはならない。

## 6. 初期の女性 CEO

前述の、Fortune 500 企業の中で、女性 CEO が珍しかったころ、CEO に就任した人々の例を挙げる。

CEO 名	企業名	就任期間
Katharine Graham	Washington Post	1973-1991
Linda Wachner	Warnaco	1986-2001
Marion Sandler	Golden West Financial	1973-2006
Jill Barad	Mattel	1997-2000
Carly Fiorina	Hewlett-Packard	1999-2005

(Zweigenhaft & Domhoff 21 Table 2.1)

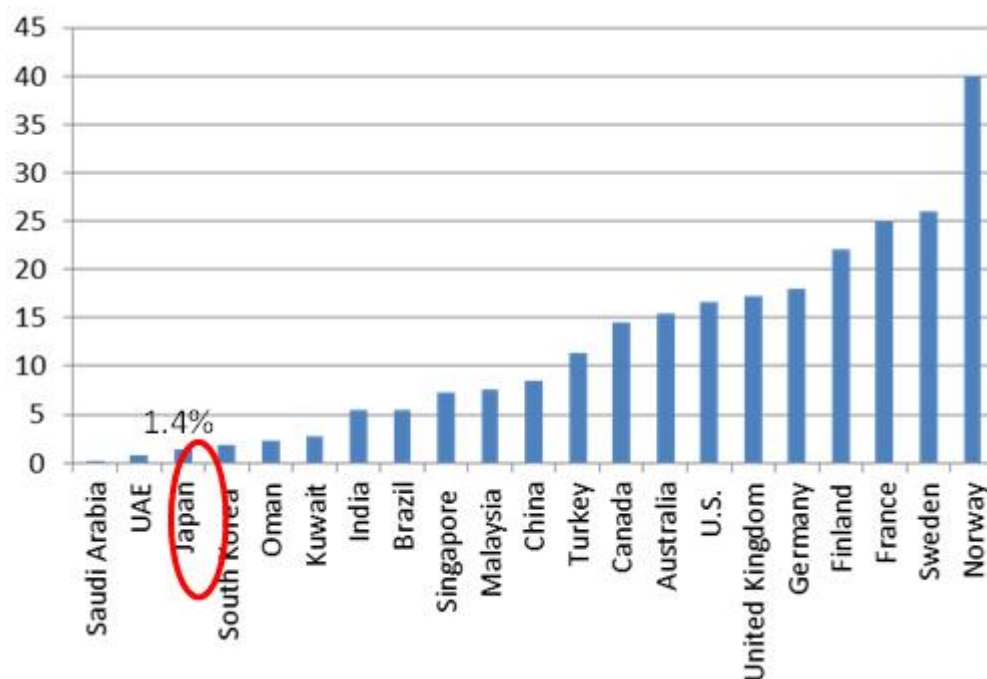
上表一人目の Katherine Graham 氏は、Washington Post 社を父親が所有していたので出世街道を登りつめたわけではない。ただ父親は編集長のポジションを娘にではなく、先に娘婿の Philip Graham に与えた。しかし Philip Graham が 1963 年に自殺したため、Katherine Graham がその年に編集長となり、その後 CEO となった。ただ血縁関係だけで

その名声を築いたのではなく、母親から受け継いだジャーナリズムへの熱意、及び、著名人、有力者との交友関係を駆使し、ウォーターゲート事件暴露の発端となり、その名声に値する実力を持っていた。アメリカの 60 年代、70 年代はまだまだ女性のトップが珍しく、トップの地位にいても性差別を受けていたことについて Katherine Graham 氏は回顧録で述べている。(Zweigenhaft & Domhoff 20-24)

## 7. 女性管理職

次の棒グラフを見ると女性が役員である率は、日本はアラブ首長国連邦、オマーン、クウェイトなど、女性蔑視で知られる国と並んで世界でも最低ランクに位置していることがわかる。

女性役員の率



(Ishikura 2014)

2015 年、日本で女性活躍推進法が成立したが、目標数値だけ独り歩きしている感があるので、目標を達成できる具体案が遂行されるかどうか注目される。

下の表は毎年 *Fortune* 誌が選ぶ、最も権力をもつ女性のリストで、一人一人については説明しないが、一見して、如何に有力企業の CEO が女性であるかがわかる。

*Fortune* 誌が選ぶ Most Powerful Women (最も権力をもつ女性)

	氏名	役職	企業名
1	Mary Barra	CEO	General Motors
2	Indra Nooyi	CEO	PepsiCo
3	Ginni Rometty	CEO	IBM
4	Marillyn Hewson	CEO	Lockheed Martin
5	Ellen Kullman	CEO	DuPont
6	Abigail Johnson	CEO	Fidelity Investments
7	Meg Whitman	CEO	Hewlett-Packard
8	Sheryl Sandberg	COO	Facebook
9	Irene Rosenfeld	CEO	Mondelez International
10	Phebe Novakovic	CEO	General Dynamics
11	Carol Meyrowitz	CEO	TJX Companies
12	Safra Catz	Co-CEO	Oracle
13	Lynn Good	CEO	Duke Energy
14	Helena Foulkes	President	CVS Health/ Pharmacy
15	Rosalind Brewer	CEO	Sam's Club (Walmart)
16	Angela Ahrendts	SVP	Apple/ Retail
17	Ursula Burns	CEO	Xerox
18	Marissa Mayer	CEO	Yahoo
19	Susan Wojcicki	CEO	YouTube (Google)
20	Pam Nicholson	CEO	Enterprise Holdings
21	Cathy Engelbert	CEO	Deloitte
22	Heather Bresch	CEO	Mylan
23	Debra Reed	CEO	Sempra Energy
24	Denise Morrison	CEO	Campbell Soup
25	Susan Cameron	CEO	Reynolds American
26	Ruth Porat	SVP, CFO	Google and Alphabet
27	Carrie Tolstedt	Senior EVP	Wells Fargo/ Community Banking
28	Sandra Peterson	Group Worldwide Chairman	Johnson & Johnson
29	Mary Erdoes	CEO	J. P. Morgan Chase

	氏名	役職	企業名
30	Judith McKenna	EVP, COO	Walmart U.S.
31	Marianne Lake	CFO	J.P. Morgan Chase
32	Kathleen Murphy	President	Fidelity Investmnts/ Personal Investment
33	Margaret Keane	CEO	Synchrony Financial
34	Barbara Rentler	CEO	Ross Stones
35	Bridget Van Kralingen	SVP	IBM/ Global Business Services
36	Carolyn Tastad	Group President	Proctor & Gamble/ North America
37	Ann-Marie Campbell	President	Home Depot/ Southern Division
38	Michelle Gloeckler	EVP	Walmart
39	Shari Ballard	President	Best Buy/ U.S. Retail
40	Crystal Hanlon	President	Home Depot/ Northern Division
41	Jane Fraser	CEO	Citigroup/ Latin America
42	Kathleen Kennedy	President	Lucas Film (Walt Disney)
43	Diane Bryant	SVP	Intel/ Data Center Group
44	Lynne Doughtie	CEO	KPMG U.S.
45	Ilene Gordon	CEO	Ingredion
46	Debra Crew	President	Reynolds Tobacco (Reynolds American)
47	Kim Lubel	CEO	CST Brands
48	Beth Mooney	CEO	KeyCiro
49	Sheri S. McCoy	CEO	Avon Products
50	Beth Comstock	Vice Chair	General Electric

(Fortune 2015 年 9 月 15 日)



次の表は *Forbes* 誌が選んだ、アメリカの女性起業家長者番付で、この企画は毎年行われている。表の出身国の列には、アメリカ以外の人のみを記入する。

*Forbes* 誌が選ぶアメリカの女性起業家 長者番付

(資産 単位 100 万ドル)

	氏名	資産	企業名	業種	役職	出身国
1	Elizabeth Holmes	4,500	Theranos	血液検査	創設者、CEO	
2	Diane Hendricks	3,700	ABC Supply	屋根工事	共同創設者 チェアマン	
3	Doris Fisher	3,100	GAP	ファッション	共同創設者	
4	Jin Sook Chang	3,050	Forever 21	ファッション	共同創設者、 CMO	韓国
5	Oprah Winfrey	3,000	*複数	メディア	司会、 プロデュー サー他	
6	Judy Faulkner	2,600	Epic Systems	ヘルス IT	創設者、CEO	
7	Johnelle Hunt	2,400	J. B. Hunt Transport Services	運搬	共同創設者	
7	Judy Love	2,400	Love's Travel Stops and Country Stores	ガソリンスタ ンド・リテイル	共同創設者	
9	Marian Ilitch	2,200	Little Caesars	ピザ・チェーン 店	共同創設者	
10	Meg Whitman	2,100	Hewlett-Packard	テクノロジー	CEO	
13	Peggy Chenn	1,500	Panda Express	チェーン 中華料理店	CEO	ミャン マー
14	Thai Lee	1,100	SHI Int'l	IT	共同創設者、 CEO	タイ・ 韓国
17	Tory Burch	1,000	Tory Burch	ファッション	創設者、CEO	
17	Sara Blakely	1,000	Spanx	ファッション	創設者	
21	Weili Dai	720	Marvel Technology	セミコンダク ター	共同創設者	中国
28	Madonna	520	—	歌手	歌手	

	氏名	資産	企業名	業種	役職	出身国
29	Jane Hsiao	510	Opko	バイオテック	共同創設者	台湾
31	Diane von Furstenberg	450	Diane von Furstenberg	ファッション	創設者	
31	Donna Karan	450	DKNY	ファッション	創設者	
34	Vera Wang	400	Vera Wang	ファッション	創設者	
36	Marissa Mayer	380	Yahoo	ウェブポータル・検索エンジン	CEO	
41	Sachiko Kuno	330	Sucampo Pharmaceutical, R-Tech	医薬品	共同創設者	日本
49	Beyonce	250	—	歌手	歌手	

(出典：Forbes 2015)

出身がアメリカ以外の人を紹介していくと、まず、上表4番目にランキングされている、Forever21社を夫と創設した Jin Sook Chang 氏は今や全世界に 720 店舗所有しているが、アメリカに移住してきたのは 1981 年で、その 3 年後にロスアンゼルスのかつた 900 平方フィートの小さい店舗からこのブランドをスタートした。

彼女はいつも訴訟されているほど、常に有名デザイナーのファッションショーからデザインを盗み、本物がデザイナー・ブティックに並ぶよりも随分前に Forever21 の店頭で陳列し、成功した。高級デザイナーの Marc Jacobs 氏に「Forever21 にデザインを盗まれなくなったらデザイナーも終わりだ」とまで言わせた。ローンチ当時はネーミングがひどい、「まるで 21 歳が最高の年齢でそれ以降はダメと言われているみたいだ」と揶揄されたが、ネーミングはともかく、成功したビジネスの一例である。また他のブランドが生産拠点をアジア各地に移していた時代に、同社はアメリカ国内の不法労働者を、不当に低い賃金で、悪質な労働環境で働かせ、生産コストをアジア並みにし、しかし船便で運搬する 1 か月余りの時間を削減し、商品が店頭で陳列される速度を画期的なものにした。

13 位の Peggy Cherng 氏はミャンマー生まれの、香港育ちで、夫婦で中華料理のファーストフード・レストランを、現在は全米、カナダ他、合計 1800 店舗を超えるビジネスに成長させた。他の中華料理店が MSG を使っており、MSG の健康への害が問題視されてきたことに目を付け、MSG を入れないことをアピールした。店舗の場所も空港、軍の基地、モールなどに集中した。同氏は基本的に理系で、学士号は応用数学、修士号はコンピューター・サイエンス、博士号は電気工学が専攻だった。よって、起業前は米国海軍のシミュレーターのコード作成の仕事をしていていたが、出産後、育児のために仕事の時間をフレキシブ

ルにできるよう起業した。理系の背景を駆使して、レストラン客の声を集計したり、売れ筋商品の分析システムも作成し、今日の成功に結び付けた。

上表 14 位の Thai Lee 氏は生まれはタイだが、父親は韓国人の経済学者で、ほとんど韓国で育った。Lee 氏は Harvard 大学で MBA を取得後、ソウルのプロクター・アンド・ギャンブル社や、アメリカン・エクスプレス社で働いて資金を貯め、夫と一緒に破産寸前のインターネット・プロバイダー会社を買収し、ソフトウェア会社を興し、AT&T 社やボーイング社、ジョンソン&ジョンソン社などのクライアントをもちビジネスを拡大させた。

上表 21 位の Weili Dai 氏は中国出身で、上海ではバスケットボールのセミ・プロチームで活躍していた。コンピューター・サイエンスを California 大学 Berkeley 校で学び、ソフトウェア開発の仕事をしていたが、夫の Sehat Sutardja 氏とセミコンダクターの会社を興し、IBM 社、マイクロソフト社、ヒューレット・パカード社の、主にアジア市場向けの部品供給を行い、成功している。

上表 29 位の Jane Hsiao 氏は台湾出身で、富豪家である夫と医療実験用の機器、及びバイオ・ファーマの会社を起業した。

上表 41 位の久野幸子氏は京都大学卒業後、生物化学工学の博士号を取得、後に夫となる上野隆司博士と一緒に起業した。IBS(過敏性腸症候群)の治療薬を開発し、大成功を収め、若い起業家を支援する NPO も発足させた。(Forbes 2015)

## 8. 男女給料比較

2014 年、アメリカにおける女性の給料は男性の 78.6%であった。2013 年の 78.3%から上昇しているが、金額ベースでの格差は \$ 11,000~12,000 で、2001 年以来、変化がない。男女の格差は 2059 年にやっと解消すると見積もられている。(Fortune 2015)

以下は Fortune500 企業の CEO の給料を比較したものである。

### Fortune500 企業 CEO 給料比較

(単位：千ドル)

女性	9,310
黒人	12,970
ラテン系	7,180
アジア系	11,850
ユダヤ系	17,060
上記以外の白人男性	10,290

(出典 Zweigenhaft & Domhoff 88 Table 5.4)

また下の表はアメリカの白人男性に対する、人種別、女性の給料比較で、アジア系は女性はかなり白人男性レベルに近づいていることが分かる。

人種	白人男性に 対する割合(%)
ヒスパニック	54
黒人	64
ハワイ、ミクロネシア系	65
アメリカ及びアラスカ系インディアン	59
アジア系	90

(出典: Center for American Progress)

## 9. アメリカで活躍する日本人

アメリカで認知度の高い日本人はやはり野球選手のイチロー、松井秀喜などであるが、次は映画やエンターテインメント業界で、黒沢明映画監督、小津安二郎監督、宮崎駿監督、三船敏郎、ヨーコ・オノ、パフィー(若者のみ)、渡辺謙、音楽では小澤征爾、また知識層に限られるが、文学では三島由紀夫、村上春樹、建築では安藤忠雄などが挙げられる。

最近、都心部の、主に若者の間で流行し、その名前が動詞活用までされているのは片づけコンサルタントの近藤麻理恵である。名前の動詞活用の例としては:

I kondo-ed my apartment this weekend. 今週末、私のアパートを「コンドー」した。

I KonMari-ed my bookshelf. 本棚を「コンマリ」した。

などである。主にソーシャルメディアでそういった書き込みが多い。恐らく、個人名が英語で動詞活用された日本人は今までいなかったのではないと思われる。近藤氏は *Time* 誌が毎年発表する、“The 100 Most Influential People”(最も影響力のある 100 人)に 2015 年、選ばれた。アメリカでは、Ten Speed Press 出版社(Penguin Random House 社の Crown 出版部門傘下)から *The Life-Changing Magic of Tidying Up* というタイトルで出版された。

近藤氏の本が出版されたタイミングが良く、時代の波に乗ったと言える。全米でリサイクルを扱う Goodwill Industries International 社は 2014 年にリサイクル品の寄付が対前年比で 4%増えた。同年、ニューヨーク地区での寄付は対前年比で 22%も伸びた。出版社の Ten Speed Press はたくさんのブロガーにこの本を送り付け、ソーシャルメディアでまず話題になった。さらに近藤氏はたたみ方をビデオで見せ、そのビデオもソーシャルメディアで広まった。家が広いアメリカにおいて、いらないものを捨てる術や、シャツをかさばらないようにたたむ方法など、重要視されないように思えるが、普通の人ならトライしないことに近藤氏はチャレンジして成功した。“spark joy”(ときめく)ものはキープして、ときめかないものは捨てるという、理性ではなく感情に訴えるという画期的な方法がアメリカ人には新鮮で人気を呼び、世界で二百万部を突破した。

これは、喫茶店が至る所にあった日本に、スターバックスが進出を決めたときに通じる

部分がある。日本の喫茶店は当時、喫煙が当たり前で、顧客は男性中心。男性の喫煙率は約 60%、女性の喫煙率は約 15%だった日本に、スターバックス社はアメリカと同じく禁煙の方針を押し通した。そのため、今まで喫茶店の煙が嫌で、また女性一人でくつろぎにくい雰囲気を敬遠した女性客がスターバックスに押し寄せた。人々のツボにはまるニッチを探せば、成功の鍵は一見不可能と思えるところにも隠されていることを近藤氏は証明した。（*Wall Street Journal* 2015）（厚生労働省）

## 10. グローバル社会において日本人であるということ

### 1) アイデンティティはしっかりキープし、異文化をスポーツのルールのように使い分ける

これからのグローバル社会において、日本人はその長所、また改善すべき点を見極め、アイデンティティを失わないよう生きていくべきである。欧米人のようになろうとする必要はないし、これからのグローバル社会は欧米人や英語圏の人々のみを相手にする時代ではない。付き合う国の文化、慣習、価値観を知り、スポーツのルールのように使い分けられるよう目指すべきである。とは言え、何か国もの人と一緒に働く場合、大抵は共通言語として英語が使用され、ビジネスの慣習やコミュニケーションのスタイルも英語圏のものが優先されるため、英語圏のものを習得せざるを得ない。

### 2) 英語力よりコミュニケーション能力

日本人は英語力が弱い、文法では実はネイティブ・スピーカー並みに強い。あるいはネイティブ・スピーカーよりも、学問としての文法の知識は上回っていることも多い。ネイティブ・スピーカーは単に習慣で英語を話しているだけであって、必ずしも文法を把握して話しているわけでない。日本人でも、日本語の文法をちゃんと説明できないことがあるのと、同じである。

文法は大抵、問題ないので、読み書きは結構できる人が多い。普通、問題があるのはヒアリングとスピーキング能力である。どちらもひたすら練習すれば上達するが、潜在意識の部分で、話せないと恥ずかしい、聞き取れないとダメだというプレッシャーが脳にブレーキをかけていることもある。アルコールを飲んだ時に普段より流暢に話せたり、聞き取れたりするのは、リラックスしているせいである。

では本当に何が大切か、また何が日本人に足りないかというコミュニケーション能力である。もうアメリカ英語やイギリス英語さえわかれば良い時代ではなく、中国やインドの、アクセントが強い人たちとも仕事をしていかなければいけない。お互い外国語としての英語を話しながら、相手を理解しないといけないので、言語を越えたコミュニケーション能力が必要とされる。限られた語彙でも、少々、文法が間違っている、ジェスチャーを駆使し、時には絵や図を書いて、相手の表情を読み取り、お互いの理解を確認し、さらには信頼関係を構築していければ良い。いくら流暢に話しても、信頼関係をなかなか築けない人もいる。アイコンタクトをしっかり行うのは基本的には欧米の習慣であるが、目は

相手の表情を読むのに欠かせないので、英語を話すからアイコンタクトをするのではなく、相手をより良く理解するために相手を見るのだと思えば、自然にアイコンタクトができる。

### 3) 中身を磨く

またコミュニケーション力を上げるには、自分の中身を磨くことが大切である。如何に話すかも大切だが、話す内容を豊かにする、そして意見をもつことが重要である。日本人は、自分はどうか考えるか、どうしたいかを伝える教育をされてきていないので、常に本当にそれで良いのか、自分はどう思うのかを考える癖をつけておく必要がある。そうすれば急に意見を求められても慌てなくてすむし、また、どこの国の人と接しても自分という存在がぶれることもない。

### 4) グローバル会議、電話会議で発言する

グローバル会議、または電話会議では、誰かがまだ話しているのに、上からたたみかけるように人々が次々に発言し、人の意見を最後まで聞かず、自分の言い分を押し通している場面によく遭遇する。こんな時、なかなか日本人は発言できない。面と向かっている会議なら挙手して何とか割り込み、意見を言うことは可能であるが、電話会議となるとさらに割り込みにくい。どうしても難しい人は日本人が得意とする根回しの術を使い、会議の前にリーダー格の人、自分を高く評価してくれている人、司会者などに予め、自分はこういう意見、またはアイデアがあるが、なかなかみんなの前で話すきっかけがつかみにくい、と相談しておけば、大抵の場合は、サポートして、話すきっかけを作ってくれる。ただし日本人とは違い、アイデアを堂々と盗む人もいたので、サポートを求める相手の人選は大切で、人を見る目も培っておかなければならない。学校の場合、授業の後に、わかっているでも「こういう理解でいいですか？」と先生にわざわざ聞きに行き、存在感をアピールしておくのもひとつの手である。そうすると先生の方から授業中に意見を聞いたりしてくれるようになる。寡黙な性格の人がいくらグローバルな場面だからと言って急に二重人格のように変身できないので、その分、一対一でも書面でもよいので、あらゆるコミュニケーションのチャンスを利用し、自分が考えていることを伝え続ければ、「寡黙だが口を開けば良いことを言う」というイメージが構築され、意見を聞いてくれる人が増えてくるだろう。そのようにして人の手を借りながら意見を述べているうちに、発言することに慣れてくるので、そのうち自分から発言しやすくなる。

### 5) ギフト・パワー

根回しの他に、日本人にはギフトを贈る習慣があるので、それをコミュニケーションのきっかけにすればよい。ヨーロッパ、南米、アジアでは、日本人ほどではないがアメリカ人よりはギフトを贈る習慣をもつ人を見受ける。アメリカ人は日本人のようにオフィス訪問の際にお土産を渡す習慣はないが、もらって悪い気がするものではないし、アメリカで

は特に重役のセクレタリーが多大な権限をもっているのです。重役とアポイントメントを取りやすくするには、セクレタリーにお土産や、季節のギフトを贈ると効果的です。しかし、ただ物を渡せば良いのではなく、それをきっかけにセクレタリーと話し、より自分の存在感をアピールしておくことが重要である。

## 6) ブランド・パワーを検証する

グローバル社会で自分の会社として、自分の部署として、そして個人として、すべてのブランド・パワーを検証すると、自分がアピールすべき点、改良すべき点が浮かび上がる。別にグローバル社会でなくても、これを行うと、会社の戦略、個人の戦略にプラスになる。たとえ仕事をしていなくも、家庭の中で、あるいは近所のコミュニティ、学校のサークルにおける自分を検証すると、今まで気づかなかった自分が見えてくる。または面接の前に以下の点を書きだしておくのは役に立つ。下の「自分」という言葉を「会社」「部署」などに置き換えても同じことである。

- ・ブランド・エッセンス： 自分がどういう存在なのか（本質、先天的なもの。例えば、商品であれば「オーガニックである」、個人であれば「話すのが上手」など。
- ・ブランド・キャラクター： 端的に言えば「性格」だが、例えば、同じ「オーガニック」や「話し上手」でも、性格がコミカルなものなのか、真面目で優しいのか、それによって自分をアピールするときの伝え方、またどういう人にそういうエッセンスとキャラクターの組み合わせがより受け入れられるかに影響する。エッセンスと違って、キャラクターはある程度、後天的に調整できることもある。
- ・競合との差別化： 自分にはどういう長所と、改善点があり、人と比べて優位な点で、一番大切なものは何か
- ・目的： これから自分がいつ、どのような状態になりたいか
- ・戦略： どうしたらそこに辿り着けるか。
- ・ターゲット： 誰に自分をアピールすると、その目的が達成できるか
- ・メディア戦略： ターゲットに、どのように自分の目的や差別化点を伝えれば一番効果的か

## 11. 日本という国のブランド資産

様々な国の人たちと働いていると、お国柄が日々のコミュニケーション・スタイルや、仕事の進め方に深く根差していることを感じる。例えばカースト制度で育っている人たちは、上層部へは絶対服従し、上層部へのゴマすりはごく自然に、上手にできる。何千年もの間、複数民族が闘争してきた地域の人々は、日本人が考え付かないような手を使ってでも回りの勢力を弱め自分を強くする。日本人は国としてのブランド資産を見極め、会社の、または自分のマーケティングに転用すべきである。

## 日本のブランド資産

### 1. 信用

日本というのはきちんとした国、悪いことをしない国というイメージがある。そのイメージが出来上がるには複数の要因が貢献している。

#### 1) 自動車、電子機器、電気製品、ロボット

先進技術から、故障が少ない、耐久性に優れた商品を、行き届いた顧客管理で世界中に供給している。

#### 2) 犯罪率の低さ

マスメディア一般のニュースで伝えられる、日本の犯罪率の低さに加え、トリップアドバイザーなどのソーシャルメディア系旅行サイトの口コミ覧で、日本に旅行した時、財布を置き忘れ、慌ててその場所に戻ってみると、財布は誰も触らずそのままになっていた、または大切に保管しておいてくれたなどの書き込みが多々ある。またその他の国ではタクシー料金やレストランのメニューの価格に、国民用と、観光客用の二種類あることも珍しくないのに、日本は所謂「ぼったくり」がなく、安心してすごせることも評価が高い。

#### 3) 品行方正な国民

海外では天災のあと、よく暴動が起き、店舗などが荒らされるが、日本では震災後の暴動のなさについて、またいかに国民が助け合って復旧作業を順調に進めているかが海外のニュースで話題になる。

またアメリカと南米の日系移民がどんなに貧しくても盗みを働いたりしないことも有名であった。

#### 4) 完璧主義、細やかさ

前述のハイテク製品の信頼性とも重複するが、完璧主義なので、安心して任せて置ける、一緒に仕事がしやすいというイメージがある。

#### 5) 気配り、おもてなし、顧客志向

いくら利益があがるかと同じぐらい、あるいはそれ以上にどれだけ長期的に良い関係を持続させ、顧客に満足してもらえるかを重視することも高く評価されている。ただ業界によっては近年のアメリカ-中国間の取引で多く見られたように、そのあとが続かなくても短期でどれだけ利益をあげるかが会社として評価されると、どうしてもそちらが優先される。一方、ヨーロッパ諸国の方が細やかな気配りや、長期的な信頼関係を重要視してくれる場合が多い。アパレル業界の例で言えば、裏地の肌触りや縫い目の細かさなどはヨーロッパ市場の方がアメリカより高く評価してくれる。

日本のカスタマー・サービスは世界一と言っても過言ではないだろう。逆に日本人は世界一うるさい消費者と言えるかもしれない。商品開発において中身だけでなく、パッケージの開けやすさ、リサイクルのしやすさまでの細やかな気配りは、確実に国の資産である。



## 2. 国民の資質

教育水準、勤勉さ、モラル、均一性などの総合得点として国民の資質が高い。江戸時代から識字率は高く、義務教育がない時代から寺子屋という存在があり学ぶことに対して勤勉である。また同一民族で、かつ集団に従う性格が強いので国民としての均一性が強いいため、マーケティング上、市場としては扱いやすい。

## 3. インフラ整備

宅配便、新幹線、電力供給、高速道路など、特に輸送インフラの優秀性は世界でも名高い。自分のプレゼンテーションや交渉が特に運搬と直接関係なく思えても、日本を市場候補として売り込む際、我々が当たり前と思っている優秀な流通網は、他国には欠如している場合が多いので、意外に重要なセールス・ポイントになったりする。また一切、流通が関係ない場合でも、日本市場を紹介する予備知識としてセールス・トークやプレゼンテーションに入れておけば、漠然とした信頼感につながる。

### 終わりに

同じ会社の中でも十分な予算を自分の国に配分してもらえよう他の国の代表と競争しないといけない状況がよくある。世界の意識が中国市場に行き、日本の経済力の影が薄くなった現在、個人レベルで日本という国のブランド・パワーを認識し、自分のブランド・パワーを高めていきたいものである。

Eric Weiner 氏が著書 *The Geography of Genius: A Search for the World's Most Creative Places, From Ancient Athens to Silicon Valley* の中で、日本は遣隋使、遣唐使などの時代から常に海外から学んできて、そういった留学が盛んだった時代に国としての生産性が一番高かったことを指摘している。移民、海外留学生、海外居住者は新しい環境に慣れるため、脳に余分な刺激が与えられる。そのため、脳は柔軟にならざるを得ず、結果として、クリエイティブな脳になるという。(Weiner 55)

遣隋使よりも前に、最古の留学生だったのは、善信尼を始めとする 5 人の、まだティーンエージャーの女性僧であった。彼女たちは 588 年、百済に仏教を学びに行った。日本人の海外留学が年々減っているが、海外から日本人を見守る筆者としては、これからも日本人ができるだけ違う物、違う人に触れて、クリエイティブな脳を保持し、躍進することを願う。また日本が留学先として、もっと魅力的な国となり、日本国内で日本人が様々な人々に触れる機会が増えることも願う。

### 参考文献

Hyun, Jane. *Breaking the Bamboo Ceiling*. New York : Harper Business, 2005. Print.

- Weiner, Eric. *The Geography of Genius: A Search for the World's Most Creative Places, From Ancient Athens to Silicon Valley*. New York: Simon & Schuster, 2016. Print.
- Zweigenhaft, Richard L and G. William Domhoff. *The New CEOs: Women, African American, Latino and Asian American Leaders of Fortune 500 Companies*. Lanham: Rowman & Littlefield Publishers, 2014. Print.
- Nishimura, Yukari. *Comparative Analysis of Persuasive Techniques Utilized in American and Japanese TV Commercials*. South Dakota State University, 1987. Thesis.
- Asian Nation. "Asian American History, Demographics and Issues, 14 Important Statistics about Asian Americans, Education and Internet Use,"  
[<http://www.asian-nation.org/14-statistics.shtml>]  
(閲覧 2016 年 1 月 25 日)
- Campus Pride. "Colleges and Universities that Provide Gender-Inclusive Housing."  
[<https://www.campuspride.org/tpc/gender-inclusive-housing/>]  
(閲覧 2016 年 1 月 25 日)
- Center for American Progress(2015 年 4 月 14 日). "Women of Color and the Gender Wage Gap."  
[<https://www.americanprogress.org/issues/women/report/2015/04/14/110962/women-of-color-and-the-gender-wage-gap/>]  
(閲覧 2016 年 1 月 25 日)
- Forbes* (2015 年 5 月 27 日). "America's Richest Self-Made Women."  
<http://www.forbes.com/self-made-women/>  
(閲覧 2016 年 1 月 25 日)
- Fortune* (2015 年 9 月 22 日). "America's Gender Pay Gap is at a Record Low, but Hold the Celebration."  
[<http://fortune.com/2015/09/22/americas-gender-pay-gap-is-at-a-record-low-but-hold-the-celebration/>]  
(閲覧 2016 年 1 月 25 日)
- Pew Research (2012 年 6 月 19 日). "The Rise of Asian Americans, Differences among Asian-American Subgroups, the Largest U.S. Asian Groups."  
[<http://www.pewsocialtrends.org/2012/06/19/the-rise-of-asian-americans/>]  
(閲覧 2016 年 1 月 25 日)
- Wall Street Journal* (2015 年 5 月 15 日). "Harvard Accused of Bias Against Asian-Americans."  
[<http://www.wsj.com/articles/asian-american-organizations-seek-federal-probe-of-harvard-admission-policies-1431719348>]

(閲覧 2016 年 1 月 25 日)

*Wall Street Journal* (2015 年 2 月 26 日). “Marie Kondo and the Cult of Tidying Up.”

[<http://www.wsj.com/articles/marie-kondo-and-the-tidying-up-trend-1424970535>]

(閲覧 2016 年 1 月 25 日)

Yoko Ishikura, “Shaking Up Japan’s Workforce to Reinvigorate,” *The World Bank*. (2014 年 4 月 30 日)

[<http://blogs.worldbank.org/jobs/shaking-japan-s-workforce-reinvigorate>]

(閲覧 2016 年 1 月 25 日)

厚生労働省 最新たばこ情報 成人喫煙率 (JT 全国喫煙者率調査)

[<http://www.health-net.or.jp/tobacco/product/pd090000.html>]

(閲覧 2016 年 1 月 25 日)